

# Las estrategias empresariales y las nuevas tendencias

**Autor: Joaquín Amat Royo**

**Boletín: Enero 2011**

Los cambios suceden constantemente, a menudo de forma inesperada, como la crisis financiera mundial actual y la recesión son los más destacados. Modelar el futuro en lugar de ser sorprendidos por los cambios imprevistos del entorno y los mercados, ha pasado a ser una prioridad en el planteamiento estratégico de las empresas.



La realización de profundas y decididas reflexiones en el ámbito de la estrategia empresarial a medio y largo plazo se ha convertido en un proceso imprescindible.

No hay duda que la presente situación de crisis, se encuentra en lo más enraizado de la base empresarial española y la supervivencia inmediata como objetivo ha superado al diseño, mantenimiento y gestión estratégica a medio plazo.

El cortoplacismo de los planes de acción substituyendo a los diseños estratégicos, que entre muchas virtudes se encuentra su objetivo final, que entre otros, es el de sostener y permitir la continuidad empresarial a medio y largo plazo.

Este artículo no destacará aspectos y tendencias como: La globalización de la tecnología, la crisis de los recursos naturales, la democratización de las comunicaciones, las diferencias generacionales, o las tensiones económicas y políticas de la globalización.

El objetivo es destacar tendencias que afectan al crecimiento de las empresas y que serán especialmente trascendentes en los próximos años, todo ello con la intención de motivar nuevos desarrollos estratégicos.

Existen empresas que en estos momentos se encuentran retraídas y expectantes, en posición de mantenerse con costes fijos bajo mínimos, esperando la salida de la crisis y la vuelta de antiguos ritmos de tendencias y cambios, como los hemos conocido en los últimos veinte años, pero que

Documento preparado por D. Joaquín Amat Royo. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión a terceros destinatarios de ninguna otra forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización específica escrita del autor.

lamentablemente el futuro que se vislumbra se mueve en otro sentido.

Existen motivos fundados para afirmar que el orden mundial económico, comercial y financiero ha cambiado, y que la presente crisis ha sido un obstáculo en el camino de las tendencias y no una causalidad.

La Innovación tecnológica y estratégica incremental no va a ser suficiente que crecer en la mayoría de los sectores y mercados debido a los nuevos espacios competitivos que se están generando y se encuentran fundamentados en los siguientes tendencias:

- A) Competencia con los países BRIC
- B) Potencialidades del continente africano en las nuevas estructuras internacionales.
- C) Redefinición en los límites de los sectores de actividad.
- D) Reencuentro con la reindustrialización de Occidente, y la necesidad de exportar.

#### A) Competir con los países BRIC

El poder económico está cambiando inexorablemente a BRIC, y seguirá haciéndolo, así lo indican las tendencias económicas. Estos países representan la mayor parte del crecimiento económico previsible, y la clase media global emergente.

Pero los mercados en los países el BRIC se están llenando. Ha llegado el momento de considerar seriamente seguir hacia el siguiente nivel de mercados futuros atractivos, entre los que se considera a: Indonesia, México, Turquía, Irán, Corea del Sur, Egipto, Sudáfrica, Tailandia, Vietnam, Pakistán, Bangladesh, Filipinas y Argentina.

Las empresas BRIC ya se están moviendo activamente en estos países, mientras que las empresas de las economías avanzadas todavía necesitan convencerse de la conveniencia de ampliar su enfoque internacional, y modelar nuevas opciones de negocio hacia estos países

La consultora McKinsey en su boletín del pasado mes de julio de 2010 titulado "La nueva clase media global": Sugiere que el poder adquisitivo de la clase media emergente ascendería a unos 6,9 trillones de \$ en el año pasado, y es previsible que alcance los 20 trillones de \$ de 2020, o lo que sería dos veces el consumo actual de los Estados Unidos.

Este segmento tan atractivo de consumidores se encuentra tanto en los países

Documento preparado por D. Joaquín Amat Royo. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión a terceros destinatarios de ninguna otra forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización específica escrita del autor.

BRIC como en otros. Existen cifras crecientes que sugieren que países como Indonesia y Vietnam están experimentando un rápido crecimiento de su clase media.

La economía Indonesia prevé que crezca más del 6% en 2010 y 2011, con un aumento del PIB per cápita de hasta un 20% en los próximos dos años, con la ayuda de sus abundantes recursos naturales, el crecimiento del sector productivo, y el acuerdo de libre comercio con China.

Vietnam también tiene una economía en rápido crecimiento y auge de su mercado de consumo. Las estimaciones facilitadas por Vietnam sugieren que las ventas de consumo alcanzaron 39,1 billones de \$ en el año 2009, casi el doble que cinco años antes.

Los países BRIC y los países que les siguen han pasado a ocupar un papel más importante en la escena mundial: Recientemente se han nominado para la Copa del Mundo de fútbol países como Rusia y Qatar respectivamente, que buscan su lugar entre las países candidatos a organizar eventos deportivos mundiales, siguiendo la estela de Sudáfrica.

China, Brasil e India, junto con Rusia y los países que les siguen, tendrán una mayor representatividad y consideración geopolítica y económica a través del G-20.

También serán factores clave en el crecimiento económico mundial en la próxima década y además de ser la base de la creciente clase media mundial, por lo que estos países continuarán incrementando su posición en el mundo de los negocios globales.

Las tendencias empresariales y consumistas de los mercados emergentes están pesando cada día más en los mercados occidentales.

General Electric que había liderado la motivación de tendencia estratégica de expansión internacional en base a explotar el "ciclo de vida de productos y modelos de negocio" en los países emergentes, ha cambiado la tendencia y diseña en la actualidad modelo de negocio en los países emergentes como "piloto de pruebas" antes de introducirlos en los mercados occidentales.



El hecho es que el efecto se está produciendo actualmente a la inversa , con unos mercados emergentes cada vez más potentes.

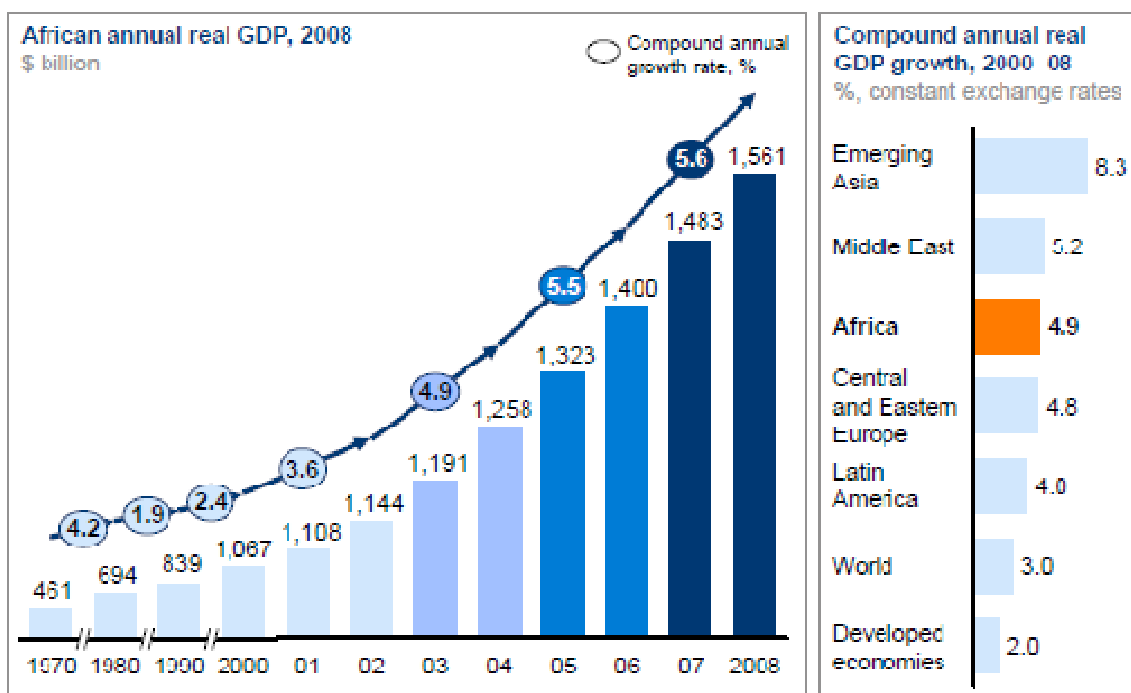
A modo de ejemplo mencionar los ordenadores de 100 €, las microfinanzas introducidas en Occidente, los electrodomésticos solares de bajo coste . A modo de ejemplo consideremos el triunfo del automóvil Dacia Logan (Dacia es una filial

Documento preparado por D. Joaquín Amat Royo. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión a terceros destinatarios de ninguna otra forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización específica escrita del autor.

de Renault), fabricado para el mercado rumano, ha sido un éxito en Reino Unido, Francia y Alemania, y cuya planta de Pitesti alcanzó el Octubre de 2010 el total 1.000.000 de unidades producidas.

O pensar en el "Aravind Eye Care System" en la India, que ha sido pionera en tratamientos oculares especializados de bajo coste, (extracción de cataratas en 20 minutos) llegando a más de 2,5 millones de pacientes y la realización 300.000 intervenciones quirúrgicas a marzo de 2010. Y es increíblemente eficaz frente a las mismas necesidades en el mundo desarrollado, en términos de tasas de éxito.

### Africa's economic growth accelerated after 2000, making it the world's third-fastest growing region



SOURCE: International Monetary Fund; World Bank World Development Indicators; McKinsey Global Institute

#### B) Las potencialidades del Continente Africano

En la primera década del nuevo siglo, África dejó atrás su lento crecimiento de las dos décadas anteriores y su PIB alcanzó un crecimiento de casi el 5% anual, desde 2000 hasta 2008.

El PIB en conjunto de África, alcanza 1,6 trillones de \$ en conjunto en el 2008, y ya es aproximadamente igual al de Brasil o Rusia.

Parte de este crecimiento ha sido impulsado por el aumento de los precios de las materias primas en las que el continente es rico, pero los factores más

Documento preparado por D. Joaquín Amat Royo. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión a terceros destinatarios de ninguna otra forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización específica escrita del autor.

importantes son las reformas estructurales internas para mejorar el entorno económico y terminar con los conflictos, además de controlar la inflación y reducir el endeudamiento de sus economías.

Los gobiernos africanos han promovido cada vez más el sector empresarial privado a través de privatizaciones, baja fiscalidad en impuesto de sociedades, mejora de las infraestructuras y de las relaciones económicas globales.

A modo de ejemplo hay que mencionar que la telefonía móvil ha revolucionado África, con 400 millones de usuarios en 2009 frente a casi ninguno en el año 2000.

Esta revolución ha mejorado las oportunidades de hacer negocios, el fortalecimiento de la sociedad civil y el acceso de los consumidores a entrar en los mercados. De cara al futuro, las condiciones de que África se convierta en protagonista en la escena mundial parecen posibles y, aunque siempre es susceptible a los conflictos y los desastres.



El aumento de las corrientes comerciales e inversionistas Sur-Sur, con un enfoque basado en la obtención de recursos naturales, la inversión Sur-Sur ha crecido en Inversión extranjera directa (IED) de países emergentes que han aumentado rápidamente en la última década.

Garantizar el acceso a los recursos naturales ha sido un factor clave, en el caso de las grandes inversiones en los países africanos de China e India.

La UNCTAD sugiere que el aumento de la inversión Sur-Sur en el Sector Agrario se mantendrá en el largo plazo, con los inversores de los países en desarrollo convertirse en fuentes principales de las Fusiones y Adquisiciones. En 2008, se han producido compras que ascendieron a 1.577 millones de \$., más del 40% del total mundial (que alcanzó 3.563 millones de \$) con una tendencia continuista. Independiente del enfoque comercial, la seguridad alimentaria se está convirtiendo la motivación adicional de las inversiones, teniendo en cuenta la presencia de gobiernos empresas estatales asiáticos y de Oriente Medio, que cada vez se encuentran más involucrados en la promoción y gestión de inversiones en África.

No obstante no hay duda de que estas inversiones pueden representar un foco de tensiones futuras entre dinero de ricos y alimentos de pobres.

La necesidad energética afecta también a África, junto con el resto del mundo, y se enfrenta al desafío de la energía. Aunque actualmente sólo existen dos centrales nucleares en el continente, tanto Sudáfrica como una serie de países africanos se están interesando en la energía nuclear para ayudar a satisfacer la creciente demanda energética.

Documento preparado por D. Joaquín Amat Royo. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión a terceros destinatarios de ninguna otra forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización específica escrita del autor.

Senegal, Argelia, Egipto, Ghana, Kenia, Marruecos, Túnez, y Uganda confían en disponer de plantas en funcionamiento en el año 2020, mientras que Sudáfrica en este periodo tiene previsto tener en producción 6 centrales nucleares.

Nigeria también está invirtiendo en tecnología nuclear, con el apoyo anunciado de Irán en 2008, lo que puede plantear algunos problemas a nivel mundial. Aunque el continente es rico en uranio, para hacer realidad sus ambiciones energéticas, el continente necesitará de la asistencia técnica de las potencias nucleares como Francia, China y Japón.

Wal-Mart, la mayor cadena minorista del mundo, acaba de dar el paso final en 2011 para hacerse con la Cadena Massmart cuya Junta de Accionistas ha aprobado mayoritariamente la venta.



Massmart dispone de 290 establecimientos de venta, farmacias, electrónica y otras tiendas en 14 países africanos. La compañía es la tercera mayor red de distribución de África en bienes de consumo, y el mayor minorista del continente en productos en general como, bebidas, equipos para el hogar, suministros y el mayorista más importante de alimentación.

### C) Redefinición en los límites de los sectores de actividad

La interdependencia y la competencia de los límites de los sectores de actividad se va difuminando cada vez más, y también los de las Empresas que compiten en ellos.

Los espacios de valor son definidos cada vez más por los consumidores, y no por las empresas.

En el caso del sector "Salud y bienestar". La mente del consumidor se extiende mucho más allá de los productos farmacéuticos y médicos a la alimentación, ejercicio, y belleza, entre otros.

Como los límites son difusos, todo se convierte en flexible, y las empresas y sus actividades cada vez son más interdependientes.

Esto se extiende a las interacciones con la sociedad, donde las nuevas formas de redes y asociaciones inteligentes están surgiendo, para obtener beneficios comerciales y sociales al mismo tiempo.

El cambio en el criterio de gestión de las finanzas personales y empresariales: En un mundo donde el capitalismo de libre mercado se encuentra en entredicho, las dificultades de liquidez de los bancos y cajas continúan, y el público ha perdido la confianza en los servicios financieros tradicionales, el mundo de las finanzas personales está experimentando un cambio radical.

Documento preparado por D. Joaquín Amat Royo. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión a terceros destinatarios de ninguna otra forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización específica escrita del autor.

Los gobiernos han tenido que intervenir y garantizar un sector de actividad que no había estado nunca bajo sospecha.

Las economías privadas reconsideran sus relaciones bancarias, unos porqué no ofrecen la solidez excepcional que requieren los nuevos esquemas crediticios bancarios y ya no pueden contar con el apoyo financiero necesario para adquisiciones de viviendas y financiación del consumo. Y otros porqué demandan garantías para sus depósitos y ahorros.

Y las empresas que por su falta de financiación están reclamando a los gobiernos los apoyos financieros que la Banca se niega a ofrecer.

Por lo que el papel del banquero privado como proveedor de financiación, especialmente a pequeñas y medianas empresas está siendo substituido por recursos públicos. Los gobiernos no han tenido otra opción que la intervención en un modelo de economía capitalista dónde la financiación del estado a las empresas substituye a la financiación de la banca privada.



Tenemos otro ejemplo accesible e identificable de la desestructuración e interacción sectorial, el segmento de la música:

La creación de valor a través del concepto "escuchar y disfrutar de la música", ha sufrido una transformación del sector mediante impactos transversales de desarrollo, crecimiento y rentabilidad:

1. El objetivo tradicional de las empresas discográficas es la de disponer y poseer artistas y sus creaciones.
2. Empresas fabricantes de reproductores móviles (en este caso Apple como fabricante de teléfonos móviles), se centran en mejorar el estilo de vida de los consumidores creando dispositivos en el que participan "vista y oído" y además ofrece multitud de servicios y aplicaciones adicionales.
3. Plataformas de software relacionadas (por ejemplo, YouTube, Facebook, etc.), dónde el dispositivo no es trascendente, y la competencia radica en el medio de conectar e interactuar con el mundo.

Para tener éxito en el sector de la música, la cuestión es saber si centrarse e invertir en la empresa discográfica para observar los patrones emergentes de la competencia a través de los contenidos, o en dispositivos, y plataformas de difusión y distribución.

En un aspecto más amplio de la distribución los esquemas y límites también se han difuminado con la creación y despegue de Amazon, que tuvo sus orígenes en ofrecer una plataforma de



Documento preparado por D. Joaquín Amat Royo. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión a terceros destinatarios de ninguna otra forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización específica escrita del autor.

identificación y venta internacional de libros por Internet y en la actualidad comercializa desde libros, música, confección, ordenadores, electrónica, alimentación, accesorios de automoción y hogar, etc., y hasta su lector de libros digitales con su propio formato "Kindle".

D) Reencuentro con la reindustrialización de Occidente, y la necesidad de exportar.

En la última década se ha dado paso a apoyos institucionales a la internacionalización mal entendidos, mal promocionados, o mal desarrollados, a la vez que se producía una migración masiva de beneficios industriales hacia las inversiones inmobiliarias, en detrimento de la reinversión empresarial productiva.

El entusiasmo de muchas empresas occidentales subcontratando procesos productivos y formando a empresas chinas ha dado resultados, en algunos casos catastróficos para muchas empresas, entre otros:

- La comoditización de productos que en su momento dispusieron de marca y atributos diferenciales en el mercado.
- La eliminación de producciones propias, generación de tecnología de productos y procesos, como factores de competitividad se han reducido o desaparecido.
- Los niveles diferenciales de calidad que distinguían a productos occidentales de marca-país, se han difuminado.
- La competitividad como eje de desarrollos empresariales basados en innovación, flexibilidad, productividad ha reducido su presencia en la mayoría de países occidentales.
- Excesivos desarrollos de outsourcing en la cadena valor de las empresas ha desintegrado las competencias estratégicas básicas como fuente de ventajas competitivas.
- Desaparición de empresas auxiliares locales que apoyaban procesos productivos desde la especialización externa.

Todo ello, a favor de desarrollos empresariales en China que ya aventajan a empresas occidentales, fundamentados en:

- El tamaño de los nuevos mercados de destino: China, Estados Unidos, Mercados Emergentes, y residualmente Europa.
- Obtención de Economías de Escala, y de Aprendizaje, que buscaban alcanzar niveles de precios altamente competitivos y productos con el nivel de calidad requeridos por los mercados internacionales.
- Cesión tecnológica occidental y generación propia de bases tecnológicas de

Documento preparado por D. Joaquín Amat Royo. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión a terceros destinatarios de ninguna otra forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización específica escrita del autor.



carácter estratégico, potenciadas con elevadas dotaciones presupuestarias del Gobierno Chino, muy superiores a los países occidentales.

En definitiva, muchas empresas y gobiernos occidentales han menospreciado la capacidad de reacción, aprendizaje y agresividad productiva y comercial de China.

En la actualidad algunos gobiernos y empresas occidentales han tomado conciencia de que reindustrialización para exportar bienes y servicios, tanto en la dimensión macroeconómica como en el mantenimiento de puestos de trabajo y generación de riqueza empresarial es su nuevo objetivo.

La tendencia incipiente a promover la competitividad empresarial en general y específicamente productiva en Estados Unidos se ha convertido en la prioridad económica del Gobierno O'Bara.

Dicha prioridad nunca ha sido abandonada por nuestro principal socio europeo alemán, que se ha esforzado en mantener sus atributos diferenciales de marca-país, que confieren apreciables niveles de calidad a sus productos y reaccionan a las ventajas que ofrece la exportación en los momentos que los tipos de cambio le son favorables.

Las posibles reacciones empresariales a las anteriores tendencias se podrían manifestar mediante:

1. Identificación de las competencias claves del éxito de las empresas para generar ventajas competitivas a los retos y tendencias emergentes.
2. Rediseño en la organización de empresas, con las características fundamentales de apertura a cambios, y aplanamiento de estructuras, con capacidad no sólo de redefinir modelos de negocio sino con la flexibilidad necesaria para crear sus propios ámbitos sectoriales.
3. Aprovechar el reto de los nuevos mercados en crecimiento para conseguir nuevos desarrollos empresariales buscando el equilibrio entre centrarse en las economías desarrolladas, los BRIC y el siguiente grupo de mercados altamente atractivos.
4. Reconsiderar la creación de valor a través de productos adaptados a los niveles de consumo y poder adquisitivo de los distintos mercados.

Cualquier intento de alineamiento entre empresa y nuevas tendencias aconseja del diseño de Planes Estratégicos a 3 y 5 años, es decir, por un lado el retorno a las antiguas proyecciones estratégicas anteriores a la crisis, y por otro una integración actualizada y agresiva de dinamismo y flexibilidad operacional.

Joaquín Amat Royo